

La performance globale comme intention stratégique praticable pour le développement d'une activité artisanale.

Alain ASQUIN

Maître de Conférences

IAE Université Lyon 3*
Equipe de recherche Euristik
asquin@univ-lyon3.fr

Stéphane MARION

Maître de Conférences

IAE Université Lyon 3*
marions@univ-lyon3.fr

*6 cours Albert Thomas, 69008 Lyon

La performance globale comme intention stratégique praticable pour le développement d'une activité artisanale.

Les activités artisanales sont actuellement soumises à de fortes tensions qui déroutent, au sens propre comme au figuré les dirigeants de ces entreprises.

Ces tensions jouent sur le positionnement et la valorisation de leurs offres face par exemple aux évolutions des attentes, des exigences et des comportements de leurs clients. Ces derniers semblent se focaliser sur la composante économique à la faveur d'une imperfection de l'information sur la nature et les particularités d'une prestation artisanale. C'est que la période récente a vu le développement de nouvelles formes de concurrence devenues crédibles avec des avantages concurrentiels très différents de ceux traditionnellement rencontrés. Lapeyre, entreprise leader dans la menuiserie, appartenant au groupe Saint-Gobain, joue sur l'ambiguïté en proposant que ses produits soient posés chez les particuliers par des « artisans ». Finalement, on pourrait avoir l'avantage-prix des produits industriels et la commodité et le sérieux d'une prestation artisanale.

Les artisans menuisiers que nous rencontrons dans nos échanges réguliers avec le monde artisanal réfutent l'appellation « artisans » pour des chefs d'entreprise qui restreignent ainsi leur champ de compétence. Plus encore, ils sont condamnés pour se rendre si étroitement dépendants des grandes entreprises. Mais cette dénégation est plus identitaire que statutaire, et ne résout pas le problème concurrentiel qui leur est posé. Et la confrontation n'est pas qu'externe. Même les salariés des entreprises artisanales poussent à une modernisation des relations sociales avec des demandes qui déconcentrent les dirigeants qui ont le sentiment d'une fracture grandissante, au moins avec la plus jeune génération de leurs collaborateurs.

Ces tensions brouillent les principes de gestion que les dirigeants utilisent, déstabilisent le modèle relationnel sur lequel est fondé l'animation des équipes, et perturbe leur identité professionnelle.

De fait, le contexte actuel est propice à la réalisation de deux risques majeurs pour l'artisanat.

Le premier risque réside dans un possible mouvement de dénaturation des spécificités de l'activité artisanale traditionnelle. Les entreprises seraient inscrites dans un mouvement plus général, consécutif à un processus de globalisation qui induit « *des modes de management qui sont souvent synonymes de perte de spécificité pour les PME* » (Torres, 1999 : 99). La tentation est forte pour un dirigeant d'entreprise artisanale d'adopter, avec plus ou moins de conviction, des méthodes de gestion et d'organisation développées pour les grandes entreprises ; Il peut engager un mouvement de « taylorisation » de l'organisation du travail qui s'accompagne d'une déqualification des collaborateurs, mettre en place un *sourcing* fondé sur les coûts et se contenter à un service restreint pour le client. Certains artisans reconnaissent que cette transformation peut résoudre temporairement leur exposition aux tensions vues précédemment. Ils peuvent ainsi rivaliser avec de nouveaux concurrents, en gardant l'avantage du label « artisan ». Ils prendraient ainsi la « formule Lapeyre » à contre-pied.

Cette dénaturation, au sens donné à ce terme par Olivier Torrès (1999) renvoie à des logiques d'actions moins tournées vers le recherche de pérennité et d'indépendance que vers la croissance et la gestion rationnelle des ressources.

Cette évolution est-elle souhaitée par les dirigeants mêmes qui la vivent ? Est-elle assumée par la communauté des artisans ? De manière plus prosaïque, cette évolution « déterministe » est-elle soutenable ?

On le sait, l'activité artisanale est par nature profondément ancrée dans son territoire. Elle a un impact fort sur la communauté en maintenant une activité économique dans des communes rurales (Auvolat 1999) ou des quartiers devenus dortoirs. Elle génère du pouvoir d'achat pour des salariés qui ont eu des parcours scolaires parfois difficiles. L'activité artisanale se nourrit et se défend par l'entretien de relations de proximité avec ses clients, comme avec beaucoup de parties prenantes. Mais les tensions et les remises en cause vues précédemment rendent plus complexe la préservation de cette modalité de développement de l'activité artisanale.

Ces craintes peuvent alors concrétiser un second risque est lié, par réaction, au premier. Les artisans et notamment leurs élus, conscients de ces possibles dérives peuvent mettre en place des dispositifs de protection identitaires. Ces craintes se focalisent aujourd'hui par exemple sur les ambiguïtés de la « directive Bolkestein » sur la libéralisation des services dans l'Union Européenne. Ces mesures, défensives, sont compréhensibles car l'on sait qu'une identité, lorsqu'elle est menacée, peut se trouver confortée dans l'opposition. Il reste que cette réaction ne permet pas nécessairement un meilleur contrôle du processus qui est redouté.

Ces deux dérives de dénaturation et de repli identitaire sont à notre sens des risques majeurs qui nécessitent, ni plus ni moins, que l'on engage une réflexion sur le socle qui justifie qu'une TPE puisse toujours revendiquer d'être artisanale dans un environnement en profonde mutation.

Nous proposons qu'entre les deux mouvements de dérive la voie de la « Performance Globale » est praticable pour de nombreuses entreprises artisanales, mais cela nécessite de légitimer dans ces entreprises des pratiques organisationnelles paradoxales. La performance économique ne serait pas sacrifiée à un rôle ancestral de lien social ou d'aménagement du territoire. Au contraire, notre réflexion établit que pour ces très petites entreprises, la performance globale renforce les chances d'un développement durable et maîtrisé de ces entreprises par la création de véritables avantages concurrentiels qui intègrent les parties prenantes. Cela renvoie alors à une intention stratégique qui doit être maintenue sur le long terme et qui sera le moyen de défendre les spécificités de l'activité artisanale sans refuser une modernisation des principes qui régissent son fonctionnement.

Instaurer un dialogue entre injonctions « métier » et injonctions de « modernité » par une nouvelle conception de la performance.

- *Focalisation sur deux types d'entreprises artisanales en tension, artisanat de métier, et artisanat de modernité.*

A l'évidence, les dérives que nous évoquons ne sont que des caricatures, mais elles expriment les tensions nous nous avons détectées entre deux types d'entreprises artisanales mis en évidence par Marchesnay (2004) :

- ◇ l'entreprise artisanale « de métier », dont la mission essentielle est de préserver les conditions d'exécution et les critères de qualité forgés par des générations d'artisans. Pour cette entreprise, la poursuite des intérêts collectifs et catégoriels n'est pas dissociée de ses objectifs propres.
- ◇ l'entreprise artisanale « de modernité » qui recherche, quant à elle, la croissance et le développement. Elle adopte pour cela des modes de management modernistes, utilisant du marketing management, une plus forte intégration dans la chaîne logistique, le respect de normes ISO, le recours aux NTIC (Marchesnay, 2004 : 54).

L'évolution de l'artisanat ne serait-elle réduite qu'au passage inexorable vers un artisanat de modernité, préservant néanmoins ici et là, sur certaines niches et pour mémoire, quelques entreprises « métier » ? Notre conviction, formée par des échanges pendant deux ans avec des artisans de Rhône-Alpes, est que chacune de ces deux populations ne pourra réellement subsister que si elle parvient à maintenir une unité artisanale à travers leur diversité. Il faut en quelque sorte que la tension soit créatrice, et que l'artisanat se renforce de la diversité qu'il connaît aujourd'hui, et qui doit être vécue comme une opportunité plutôt que comme une menace. Mais il y a des conditions pour cela, qui passent notamment par une redéfinition profonde de la notion de performance.

En quelque sorte, le choix d'un dirigeant d'entreprise artisanale ne se bornerait pas soit à s'ancrer dans le « métier », en soumettant ses décisions aux critères de performance essentiellement éthiques, issus d'une tradition qui lui confère un rôle sociétal fort ; soit à choisir la voie de la modernité en adoptant la logique froide d'une rationalisation économique de son activité. La focalisation sur la performance économique renvoie à la seule fonction légitime de l'entreprise qu'on lui reconnaisse dans une approche néoclassique.

Dans ce domaine, l'assertion de Milton Friedman dans le magazine du New York Times, en 1972, revendique le rôle exclusif de l'entreprise comme agent économique, ce qui focalise sa responsabilité sur sa capacité à mobiliser ses ressources pour dégager des profits en respectant les règles du jeu d'une compétition libre et ouverte. Le marché est alors le meilleur juge de la performance.

Inversement, dans le cadre d'un refuge identitaire, la performance pourrait être essentiellement celle des valeurs et d'une tradition, renvoyant à une fonction morale de l'entreprise. Chaque entreprise, au delà de son ancrage principal, pourrait intégrer une logique de performance partagée par l'ensemble des entreprises artisanales.

- *Diffuser une nouvelle logique de performance*

C'est bien parce que l'entreprise artisanale ne peut choisir entre les deux termes d'un même problème qu'il faut repenser la performance pour lui permettre de repenser son action. Cela nous amène à positionner la notion de performance dans un profond mouvement de questionnement des finalités de l'entreprise. On évoque aujourd'hui différents concepts, comme la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (Chauveau et Humière (d') 2001., Pesqueux et Biefnot, 2002, Weidemann-Goiran et al. 2002, Chauveau et Rosé 2003) ou encore le Développement Durable (Dubigeon 2002., Laville 2004, Gélinier et al. 2004, Détrie 2005.,). Il est intéressant de voir combien ces réflexions peuvent être utiles à redéfinir un cadre d'action pour les petites entreprises artisanales.

Nous ne pouvons ici revenir sur les nombreux débats terminologiques qui concernent les concepts de RSE ou de Développement Durable (Pesqueux et Biefnot, 2002, Weidemann-Goiran et al. 2002, Loup et Polge 2003., Laville, 2004, Lauriol, 2005). Mais il est nécessaire de tenter de synthétiser l'intention sous-jacente au niveau de l'entreprise, de ces questions qui furent généralement introduites au niveau macro. On peut alors considérer que le Développement Durable ou la RSE sont des démarches générales qui incitent l'entreprise à légitimer, par les valeurs constitutives de sa mission stratégique, des actions qui renforcent sa pérennité dans le cadre d'une contribution positive à l'environnement, renforçant ainsi un développement soutenable à long terme.

Cet environnement est bien entendu multidimensionnel. Il intègre à la fois le naturel, le social et le sociétal. C'est ce qui amène les anglo-saxons, par la synthèse que permet souvent leur langue, à évoquer le concept des 3P, (*Profit, People, Planet*) et à demander que l'entreprise intègre dans son action une performance étendue à la « *triple bottom line* ». On peut cependant s'interroger, à juste titre, sur l'application du concept de Développement Durable au niveau micro, puisque peu de pistes sont véritablement ouvertes « *sur la façon dont ce concept peut être intégré aux actions de l'entreprise* » (Reynaud 2005 : 118). Le risque serait que cette intégration passe directement par une perspective utilitariste faisant ainsi une « confusion métaphorique » entre développement durable de la planète et développement durable de l'entreprise (Pesqueux et Biefnot, 2002).

- *Et « l'étendre » aux petites entreprises*

Mais au-delà de ces difficultés pratiques, l'esprit semble revenir aux valeurs d'un travail régulier et acharné. Serait-on en train de redécouvrir « l'entreprise réelle » ? Il est intéressant de lire le travail de Pinto (2003) sur la recherche d'une performance durable par des grandes entreprises comme Danone, Hermès, Air Liquide, L'Oréal, ou TF1, qu'il avoue considérer avec beaucoup de bienveillance. Ces entreprises ont pour lui en commun, d'avoir « *investi systématiquement et durablement sur les clients, leurs hommes, leurs produits, leurs métier (...) l'attachement à des valeurs fortes et jalousement protégées (...). Elles ont un troisième point commun, c'est de ne pas s'être jetées têtes baissées dans l'utopie digitale* » (Pinto, ibid, Avant-propos)

On pourrait voir ici, avec un peu de malice, un discours de PMiste invoquant un dirigeant prudent, et même terrien, liant son destin professionnel à celui d'une entreprise dans laquelle il puise ses racines et qui lui renvoie une identité forte qui lui permet de recadrer son action... autant de termes qui, s'ils avaient été tenus il y a quelques années, auraient semblés presque

réactionnaires.

Chauveau et Rosé (2003, 348) proposent alors six points clés pour l'avenir de la RSE et parmi eux le rôle essentiel des PME. En effet, « *95% des entreprises sont des PME : c'est donc là que se passera le combat de demain* » mais plus loin ils ajoutent « [...] *De même que pour la qualité dans les années 80, les multinationales doivent commencer à exiger de leurs sous-traitants des certifications environnementales et sociales (...) pour diffuser le développement durable dans l'ensemble des entreprises* ».

Cette proposition sous-entend de manière très optimiste que l'essentiel du travail a déjà été fait par les grandes entreprises, et que le problème relève plutôt du déploiement. Chose plus gênante sans doute, on évoque la diffusion de ces pratiques par la contrainte. Il s'agit, encore une fois de promouvoir la mise en cohérence des PME avec des principes qu'elles n'auraient pas participé à élaborer, ce qui est en nature contradictoire avec l'esprit même d'une démarche de responsabilité sociale. On renvient ici à la crainte formulée par Romano (1995) qui voit dans les normes définies et imposées par les grandes entreprises le risque d'un système de domination qui restreint l'indépendance des PME. A l'injonction paradoxale « sois autonome » s'ajoute alors celle du « sois socialement responsable ».

A notre sens, l'enjeu n'est pas dans la diffusion mais dans la construction spécifique par les PME d'une démarche qui leur soit propre. D'ailleurs, l'importance des PME et des TPE ne vient pas que de leur impact quantitatif, mais peut être de manière plus essentielle les effets de proximité qui sont induits par ces approches et qui correspondent à l'identité même de la PME (Torrès, 2000) et donneront une ampleur qualitative à leur engagement.

Si de nombreux dirigeants d'entreprise artisanale nous ont dit être conscients de la nécessité de trouver une voie entre performance économique et performance élargie, nous avons entendu chez eux des réserves qui renvoient clairement à celles mises en évidence par Elisabeth Laville (2004), du type « *Tout cela est très bien dans des grands groupes qui ont les moyens de se payer cette démarche mais impossible dans une PME comme la nôtre* » (Laville *ibid* :39).

Cette remarque vient du présupposé que la valeur consacrée aux parties prenantes vient en prélèvement de celle qui devrait être naturellement affectée à la rémunération de l'entreprise. Comme les petites entreprises sont structurellement fragiles sur le plan économique, ce type de démarche sophistiquée, « de riche » n'est pas à leur portée, quand bien même elles en aurait l'intention. C'est oublier le principe d'éco-efficacité, qui est souvent le premier dont prennent conscience les dirigeants de petites entreprises (Asquin 2005). Mieux travailler peut coûter moins cher, avec moins de consommation matière, moins de rebus, moins de consommation d'énergie, moins de temps de travail improductif ou moins d'incidents qualité. Cela demande une forme de structuration de l'activité qui peut paraître contradictoire avec la culture des petites entreprises. Mais cette structuration ne doit pas être confondue avec une formalisation. Ce serait une confusion entre le fond et la forme.

Une autre résistance entendue est liée au fait que « *nos clients s'en moquent et ne seront jamais prêts à payer pour cela* » (Laville *ibid* : 42). L'auteure montre en fait que l'entreprise met elle-même les barrières là où cela l'arrange. Elle confirme une l'existence d'une tendance de fond de certaines catégories de consommateurs « *qui affichent un sens aigu de l'engagement individuel, mêlé à un optimisme pour l'avenir* ». Mais ils sont exigeants sur les conditions de réalisation des

prestations, sur les processus, les garanties données, sur le sens que l'on peut donner à leur acte de consommation. Dans ce domaine il reste beaucoup à faire en terme de communication de la part des dirigeants d'entreprise artisanale afin d'agir à la fois sur la valeur attendue et la valeur perçue de leurs prestations¹.

L'intégration de valeurs environnementales ou sociétales par exemple dans la conception des produits peut avoir pour effet de créer une forme de rente, mais cette rente ne nuit pas au surplus du consommateur car elle crée également chez lui une valeur perçue plus importante.

C'est sur ces aspects d'éco-efficacité et de qualité perçue que l'on évoque généralement une filiation avec les démarches qualité. Mais s'arrêter là serait oublier que la prise en compte à part entière des attentes des parties prenantes peut créer en elle-même une sur-valeur, indépendamment de tout calcul utilitariste. Nous sommes davantage dans une perspective stratégique que de qualité, c'est que nous proposons le concept de « performance globale » développé par le Centre des Jeunes Dirigeants, et qui nous paraît bien adapté à une application « micro » des approches envisagées

La « performance globale », une approche intégrative de la responsabilité sociale et de la réceptivité sociale de l'entreprise.

- *Une performance fondée sur une double responsabilité*

Puisque nous souhaitons identifier de quelle manière particulière les petites entreprises peuvent intégrer le Développement Durable ou de la question de RSE dans leurs stratégies, nous avons recherché quels discours spécifiques elles avaient pu construire. L'objectif est de voir quel type de « savoirs actionnables locaux » ont pu être produits sur ce sujet. L'élaboration de tels savoirs n'est ni spontanée ni automatique. Ils sont produits par des praticiens qui ont la volonté d'explicitier les connaissances tacites qu'ils développent dans le cadre de leur action (Avenier 2004 : 25). Ce processus d'explicitation est réputé peu courant dans les PME, et sans doute plus encore dans les TPE artisanales, alors que la richesse potentielle à exploiter y est très importante.

Notre recherche nous a tout de même conduit à retenir l'expérimentation élaborée par les membres du Centre des Jeunes Dirigeants. Le CJD a fait de la « performance globale » un axe stratégique de son action depuis plus de trois ans, trouvant ainsi le moyen de mobiliser plusieurs centaines d'adhérents du mouvement² sur ce thème.

Il peut paraître inopportun de travailler sur le monde particulier de l'artisanat sur cette base, puisqu'elle n'a pas été construite pas ses membres, c'est-à-dire sans leurs préoccupations particulières et dans un esprit qui n'est pas celui qui les animent.

Mais ce qui nous intéresse c'est justement que dans le CJD on trouve essentiellement des TPE et PME incluant des entreprises artisanales, à côté d'entreprises industrielles et de service. Si nous ne trouvons pas pour le moment de discours spécifiquement construit par des artisans, nous avons

¹ Ce travail a été au cœur de nos réflexions en 2004 avec le Club Dirigeants Rhône-Alpes

² Aujourd'hui cette démarche dépasse largement le cercle des Jeunes Dirigeants par une action prosélyte qui consiste à mobiliser les futurs acteurs du développement, c'est à dire les étudiants, à expérimenter l'outil de diagnostic auprès de PME. En ce printemps 2005, beaucoup des congrès de région du CJD, réunissant les dirigeants, certains de leurs salariés, et des non adhérents seront consacrés à la performance globale.

au moins une réflexion élaborée par des dirigeants de TPE et de PME, et qui n'est pas fondée sur un comportement opportuniste lié à une mode, puisque ce discours puise ses racines dans l'une des missions fondatrices du mouvement depuis 1938 et qui consiste à « *mettre en œuvre une économie au service de l'homme* ».

Si nous suivons le CJD dans le choix de sa terminologie pour parler de Développement Durable ou de RSE ce n'est pas pour ajouter un terme nouveau à un champ déjà très occupé, ni pour nous éviter de débattre des concepts déjà en place. Une courte discussion sur le contenu du concept de performance globale peut éventuellement lever certaines ambiguïtés liées aux autres termes³.

Sans que les dimensions ne soient revendiquées par le CJD, nous proposons que le concept de Performance Globale intègre une dialogique entre Responsabilité Sociale de l'Entreprise et la Réceptivité au sens donné à ces deux termes dans les travaux de Wartick et Cochran (repris par Pesqueux et Biefnot, 2002 : 181).

La réceptivité sociale de l'entreprise (*Corporate Social Responsiveness*) conduit à une posture de vigilance et de réaction aux attentes de changement en ce qui concerne la responsabilité de l'entreprise, et à rechercher des solutions appropriées, sans que la dimension éthique ne soit impliquée, et sans que l'on cherche à évaluer la relation entre les objectifs sociaux et ceux de l'organisation puisque qu'ils ne sont pas mis en tension par une recherche de sens. La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (*Corporate Social Responsibility*) est quant à elle « poussée » par l'éthique que s'est forgée l'entreprise.

Considérations majeures	Responsabilité sociale	Réceptivité Sociale
Unité d'analyse	Société	Entreprise
Centre d'intérêt	Fins	Moyens
Objectif	Externe	Interne
Importance	Obligations	Réponses
Rôle de l'entreprise	Agent moral	Production de services et de produits
Concept de décision	Long terme	Moyen et court terme.

(d'après Pesqueux et Biefnot, 2002 : 181)

Finalement, ce concept de performance globale renvoie au dialogue d'une approche normative, basée sur un fondement moral et qui caractérise selon nous l'entreprise artisanale de métier, et d'une approche instrumentale, qui sert ces finalités et permet de rendre cette démarche praticable. Cette dernière serait caractéristique de l'artisanat de modernité.

Présenté ainsi, le terme de performance globale intègre bien la notion de responsabilité, c'est à dire la capacité à répondre de ses actes, qui seule légitime les engagements pris.

Il n'est alors pas étonnant que des entrepreneurs soucieux de « *valeurs de solidarité, de responsabilité, de loyauté et de respect de l'individu* » (CJD ., ibid : 11) retiennent néanmoins le terme de performance, c'est à dire d'efficacité, qui implique la capacité à rendre compte. En

³ Il reste que dans la suite de ce document nous conserverons lorsque cela est justifié les terminologies mobilisées par les différents auteurs.

somme, on dépasse la seule posture éthique pour la traduire dans une démarche de conduite d'activité qui implique un pilotage et une médiation permanente entre les différents domaines de la performance. C'est cette posture qui rend la démarche recevable par des dirigeants de petite entreprise, réputés pragmatiques.

- *Global : Pour une triple médiation*

Le qualificatif « global » pose plus de problème de lisibilité, et même auprès de certains membres du CJD. Global ne signifie pas trivialement « globalement performant » mais bien performant dans la globalité des missions que se donne l'entreprise, renvoyant ainsi à une approche systémique. Reprenant les termes d'une charte de « l'entreprise citoyenne »⁴ le CJD proposait en 1992 :

« Aujourd'hui la performance de l'entreprise n'a de sens que si elle se développe selon trois axes complémentaires :

- *La performance économique : elle honore la confiance des actionnaires et des clients et se mesure par des indicateurs que sont le bilan et le compte de résultat ;*
- *La performance sociale : elle repose sur la capacité de l'entreprise à rendre les hommes acteurs et auteurs ;*
- *La performance sociétale : elle s'appuie sur la contribution de l'entreprise au développement de son environnement »*

(CJD, 2004 :10)

Nous sommes bien dans le cadre d'une négociation continue entre les différents termes de la performance, ce qui signifie bien qu'il n'y a pas de miracle et que l'obtention d'une performance systémique à terme peut passer par des phases où l'un ou l'autre des termes peut être privilégié, sans pour autant qu'il conduise à nier les autres. C'est bien ce travail de médiation et de pilotage qui caractérise l'essentiel du métier de dirigeant. D'ailleurs, l'un des mérites de cette approche est de ramener à des fonctions essentielles qui ont pu être un temps perdues de vue, et « *finalement, le développement durable signifie, et c'est heureux, un développement intelligent qui, au sens étymologique, relie des dimensions, plutôt que d'en imposer une seule* » (Martinet et Reynaud, 2004 : 135)

Le CJD constate par ses expérimentations que l'engagement socialement responsable des entreprises a des conséquences sur la performance globale de l'entreprise. Il y a bien une réponse aux objections relevées par Laville (ibid). Le CJD met en évidence dans les TPE une amélioration de la performance financière par une optimisation des matières et de l'énergie. Il établit une amélioration des ventes grâce à des clients sensibles aux produits et services qui répondent à leur aspiration d'être eux-mêmes socialement responsables. La productivité elle-même, comme la qualité, sont améliorées par un personnel qui bénéficie de meilleures conditions de travail et qui s'engage davantage dans la prise de décision (BSR, repris dans Lauriol, 2004). Le Global Reporting Initiative⁵ cite d'ailleurs un nombre important d'études qui tendraient à valider la relation positive entre performance sociale et performance économique.

⁴ Autre terme qui ajoute à une certaine confusion mais qui est passé en désuétude. Pour une discussion de ce terme, voir Pesqueux et Biefnot (2002).

⁵ GRI : www.globalreporting.org.

En quelque sorte, il est envisageable d'avoir des pratiques organisationnelles paradoxales. Nous proposons de revenir sur la nature de ces pratiques pour envisager laquelle peut être une voie possible pour le développement de la performance globale dans les TPE artisanales.

De la prise en compte des parties prenantes à la co-construction d'un « entrepreneuriat collectif ».

- *Mobiliser des pratiques organisationnelles paradoxales.*

La recherche d'une voie praticable entre ces deux tendances contradictoires nécessite tout d'abord de renoncer à la recherche d'un compromis, dans une tentation dichotomique. L'affaiblissement des extrêmes pour trouver une conciliation qui pourrait apaiser les craintes de toutes les parties prenantes nous renvoie à la croyance d'un paradoxe logique entre deux types d'artisanat. Or, dans le cas qui nous occupe, le paradoxe est dans la nature même de l'activité artisanale d'aujourd'hui. Il ne s'agit pas de proposer que l'artisanat de métier devrait « un peu » se moderniser, alors que l'artisanat de modernité devrait « tout de même » réactiver un certain nombre de principes ou de valeurs ancestrales. Il s'agit bien que chaque type soit préservé en adoptant cependant un référentiel de performance commun.

Dans la typologie des logiques conjonctives possibles face à ce type de paradoxe, la question que nous soulevons pour l'artisanat semble pouvoir être abordée dans une logique de « dialogue » qui invoque une relation dialectique continue (Josserand et Perret 2000).

Parmi les trois pratiques organisationnelles paradoxales issues de cette logique du dialogue, « l'oscillation » semble être celle qui est la plus pratiquée par les artisans. Nous retenons en effet de nos échanges avec les dirigeants d'entreprises artisanales que les tensions auxquelles ils sont actuellement soumis les conduit principalement à pratiquer une démarche d'oscillation, étant tantôt dans une posture de recherche de modernisation des pratiques de gestion, tantôt dans une recherche de sens cohérente avec la préservation de leur identité. C'est par exemple cette oscillation que nous avons observée chez le dirigeant d'une entreprise artisanale « de modernité » qui était en cours de réorganisation de sa démarche commerciale. Quelques incidents avec des clients avaient fait passer la qualité de sa prestation sous son seuil de satisfaction. Il s'était donc mis en quête de « bonnes pratiques » d'organisation et d'action commerciale en cherchant notamment à formaliser des processus et à trouver des systèmes d'incitation rationnels auprès de ses salariés situés en interface client. Une fois son architecture définie, et quelques premières actions mises en place, il nous a confié être dans la plus grande incertitude. Il avait peur de renier un certain nombre d'usages traditionnels avec ses salariés comme avec ses clients, et ainsi contribuer à une forme de banalisation de son métier. C'est alors qu'il a endossé une « logique d'expérience » pour piloter et juger la mise en œuvre des actions décidées précédemment dans une « logique d'objectivation ».

Ce processus de raisonnement est intéressant tant que l'un des pôles ne l'emporte pas définitivement dans la conduite de l'action, et s'il ne consiste par à défaire dans une logique ce qui a été construit par l'autre. Mais on peut comprendre l'inconfort ressenti par ce dirigeant si ce processus n'est pas assumé dans sa globalité, mais vu comme une succession de périodes contradictoires.

Les deux autres modes de dialogue, la « stratification » et la « construction locale » (Josserand et Perret, *ibid.*) semblent moins utilisés dans les petites entreprises alors qu'ils nous paraissent

pouvoir aider concrètement les artisans à dépasser les logiques paradoxales.

Le processus de « stratification » consiste à mettre simultanément les pôles paradoxaux sous tension afin qu'ils alimentent chacun à leur manière un processus d'apprentissage cumulatif. Dans cette perspective, les pôles contradictoires sont activités simultanément et participent chacun, selon son influence, à construire par strates successives la trajectoire de l'entreprise. Ainsi, l'un des artisans que nous avons rencontrés mobilise cette approche pour redéfinir son rôle de dirigeant dans l'entreprise. Il a succédé à son père sans avoir suivi de formation traditionnelle dans le métier artisanal principal de l'entreprise. Il ne souhaitait pas devenir un dirigeant « gestionnaire ». Il voulait simplement faire reconnaître l'intérêt et la valeur de sa contribution même s'il ne maîtrisait pas toutes les dimensions techniques du métier. Il a alors construit un pôle qu'il dirige désormais, et qui est chargé de faire progresser les règles de gestion et les processus administratifs dans une perspective de modernité, et un second pôle, confié à un responsable technique qui a une forte légitimité dans l'entreprise pour avoir longuement travaillé avec son père, et qui a pour vocation de proposer des évolutions « métier ». Les deux pôles travaillent ensemble sur la définition de chaque chantier mais aussi sur l'orientation des activités nouvelles.

La seconde modalité consiste dans la « construction locale », c'est-à-dire dans l'association d'acteurs, parties prenantes, pouvant avoir des intérêts divergents sur un sujet particulier. C'est une démarche dialectique au sens le plus direct, mais elle ne paraît pas naturelle en TPE artisanale. La place particulière du chef d'entreprise dans ces entreprises ne facilite pas sa mise en œuvre.

L'évolution des relations sociales dans la TPE artisanale semble par exemple directement concernée par cette dynamique dans le débat contradictoire sur le temps de travail, les systèmes de rémunération, la protection sociale ou la représentation des salariés dans les décisions qui impliquent toute l'entreprise.

Ce type de relation n'est pas forcément aisé dans les TPE artisanale. Le dirigeant étant en contact quotidien direct avec ses salariés il peut être amené à penser que si des questions de fond devaient être traitées, elles l'auraient été à l'occasion de ces contacts multiples. Or, la construction des relations sociales passe notamment par la reconnaissance de rôles, de conventions relationnelles et de dispositifs institutionnels qui permettent de voir les salariés dans un autre contexte que celui du travail quotidien dans lequel trop d'ambiguïtés peuvent inhiber les propositions. De même, l'implication étroite dans son environnement fait trop souvent penser au dirigeant de TPE artisanale qu'il est en phase avec les attentes des parties prenantes multiples qu'il côtoie. Pourtant, il ne met généralement pas en place de système structuré d'implication de ces parties prenantes dans la définition de son évolution stratégique. Et d'ailleurs, trop souvent les parties prenantes ne « prennent pas », ne s'impliquent pas auprès de si petites entreprises (Lauriol, 2004). Nous proposons ici d'insister particulièrement sur cette dernière modalité qui ne semble pas faire l'objet de recherche particulière pour les petites entreprises.

- *Parties prenantes : moyen et finalité*

La recherche de Faucheux et Nicolaï (2004) sur les indicateurs de la RSE, a conduit à identifier 3 modèles distincts :

- Dans le premier modèle, la RSE est déterminée dans une négociation continue entre salariés et direction, avec la possibilité d'une intervention de l'Etat pour définir des

- conditions d'emploi et les avantages sociaux. Elles mettent en évidence la particularité Française ou Sud-Européenne de ce modèle, qui tend cependant à disparaître.
- Dans le second, l'entreprise se substitue à l'Etat en matière de RSE dans une perspective anglo-saxonne où c'est l'entreprise qui assure en partie les engagements de l'Etat dans une négociation avec la société civile.
 - Dans le troisième modèle, on observe une RSE partagée et mise en place dans la concertation avec de multiples parties prenantes, dans une vision inspirées des pratiques de l'Europe du Nord.

Bien que cette identification ait été conduite pour le cadre d'une recherche sur de grandes entreprises, le modèle Français exposé ici correspond à celui qui a guidé jusque là les premières démarches de performance globale dans les PME, avec une place significative de l'Etat ou des instances représentatives dans le cadre des actions engagées dans les TPE.

Les auteures repèrent une affirmation du modèle de concertation de type Scandinave pour les grandes entreprises, et nous proposons que ce mouvement peut également concerner les petites entreprises. Dans ce cadre, comment les théories des parties prenantes peuvent-elles nous aider à comprendre ce que pourrait être ce modèle pour les plus petites entreprises ?

Parmi les théories des parties prenantes on peut distinguer tout d'abord l'approche instrumentale, qui propose d'utiliser la contractualisation avec les parties prenantes afin d'améliorer la compétitivité de l'entreprise. Les parties prenantes ne sont pas reconnues dans leur identité mais dans leur utilité.

Même si cela peut avoir un effet global positif pour l'entreprise comme pour les parties prenantes, l'esprit ne correspond pas à la théorie normative, qui considère que les parties prenantes sont des fins. L'entreprise se définit une obligation morale qui l'amène à rechercher une création de valeur pour les parties prenantes, et d'ailleurs avec elles. Dans ce cadre, la relation engagée est celle d'un contrat par définition incomplet dans la mesure où la nature de la collaboration n'est pas définie avant la contractualisation.

Le travail de Martinet et Reynaud (2004) identifient bien deux idéologies concurrentes, situées en tension dialectique, les référentiels « financier » et « durable » avec lesquels les dirigeants doivent composer.

Dans le référentiel « financier », l'horizon est court, et on cherche la visibilité notamment par la simplification des métiers. On tend à distinguer une relation d'agence entre les actionnaires et le dirigeant. Si ce dernier peut aussi être actionnaire, la structure du capital est complexe et le pouvoir réparti. La stratégie est vue comme devant être favorable aux actionnaires (Marchesnay 2002 : 108). L'accès au conseil d'administration est limité à ceux qui fournissent des actifs spécifiques à la firme. On évite tous ceux qui pourraient nuire à la maximisation de la valeur actionnariale.

Dans le référentiel « durable » l'entreprise est légitimement considérée comme une arène politique avec des acteurs qui mobilisent des rationalités multiples. Le maintien durable de l'entreprise passe par une vigilance quant à la satisfaction de ces acteurs, internes ou externes. Cette performance sur le long terme dans un environnement complexe et difficilement prévisible passe notamment par la génération de confiance auprès des parties prenantes, ce qui permet de

réduire l'incertitude qu'elles ressentent quant au comportement à venir de l'entreprise.

La stratégie, se situe de façon dialectique entre les deux référentiels. La prise en compte concomitante des deux référentiels, et par là même la prise en charge multiple des parties prenantes renvoie à la performance globale. Ainsi, la performance globale « *oblige, d'une part, à définir des principes de gouvernance en termes de valeurs, stratégie, processus de décision et de concertation et, d'autre part, à prendre en compte les intérêts des parties prenantes, clients, fournisseurs, salariés, environnement naturel, environnement sociétal et actionnaires* ». (CJD, *ibid.* : 204).

Si nous revenons à la logique du dialogue discutée plus haut, la petite entreprise pourra continuellement engager une alternance de périodes de simplification, en privilégiant le référentiel financier, et puis de complexification en retournant au référentiel durable (Martinet et Reynaud, *ibid.*) Ce qui donne une mise en tension « *entre l'approche pragmatique, fondée sur la théorie des parties prenantes (stakeholders), et une approche éthique ou morale, qui met en avant un « principe de responsabilité* » (Lauriol, 2004 : 138).

- *L'entrepreneuriat collectif comme socle commun de la performance globale dans l'artisanat*

Le cadre théorique « compétence » semble propice pour intégrer développement durable de l'entreprise et développement durable de l'environnement sans commettre l'imprudence d'une confusion métaphorique vue précédemment. Ainsi, l'entreprise se construit en participant à la construction de son environnement, se consolide en le consolidant, se pérennise en le pérennisant.

Mais quid de la création d'un caractère distinctif, puisque la contribution à l'environnement va pouvoir profiter à ses concurrents, et notamment à ceux qui sont les plus proches, c'est-à-dire qui sont en lien avec les mêmes parties prenantes ?

Encore une fois, une approche restrictive renvoie à l'abyme des comportements opportunistes et aux avantages à être passager clandestin. On peut trouver ainsi un intérêt à se comporter dans un référentiel financier et à profiter du référentiel durable mobilisé par les autres membres de la communauté.

Dans le domaine de la formation des salariés par exemple ce problème peut évidemment conduire des entreprises à ne plus investir sur des formations lourdes, quitte à payer un peu plus des collaborateurs formés par ailleurs, attirés par un salaire un peu meilleur ou des temps de travail mieux régulés. Les artisans stigmatisent souvent la capacité des réseaux à attirer des jeunes formés chez eux, mais qui vont trouver à s'embaucher après quelques années dans ces structures. Ici, le problème de l'artisan est d'être confronté à de nouvelles formes de concurrence qui ne respectent pas un certain nombre de règles et de codes professionnels et qui pourtant cherche à assimiler ses produits ou prestations à celle des artisans. Evoquer la recherche d'une performance globale pourrait paraître un jeu de l'esprit ou la manière d'apporter le coup de grâce à des entreprises déjà soumises à des charges d'activité relativement lourdes qui pèsent sur leur compétitivité.

L'avantage concurrentiel acquis par la compétence créée par la formation ne permet pas un développement soutenable (Peteraf, 1993) alors même que l'entreprise est dans un « référentiel durable ». On sait que dans la petite entreprise, le départ inopiné d'un salarié peut être dramatique

pour la capacité à assumer les commandes en cours, ce qui se traduit bien souvent par une ré implication du dirigeant dans la production.

Une autre illustration des difficultés rencontrées peut être fournie à partir d'un regard sur le rôle joué par l'artisanat face à l'intégration professionnelle des jeunes. Les artisans font travailler des jeunes qui sont malheureusement trop souvent arrivés sur ces métiers sans les avoir réellement choisis. Leur entreprise est alors le lieu dans lequel se construit le véritable projet personnel et professionnel de ces jeunes qui sont parfois en situation de rupture. Cette démarche a un impact social mais aussi sociétal. Il peut aussi avoir un impact économique s'il ressort de cette relation particulière une solidarité entre le salarié et son employeur qui génère une meilleure efficacité du travail, notamment dans les situations difficiles que peut rencontrer une petite entreprise, qui a généralement comme recours ultime la capacité d'engagement de ses salariés.

Mais si cette dernière ligne d'efficacité n'est pas remplie, alors c'est l'ensemble du dispositif qui est fragilisé. Des artisans nous confient être aujourd'hui perturbés par des jeunes en fuite perpétuelle, avec lesquels ils vont passer quelques années, mais qui feront ce travail sans conviction, en attendant « de trouver mieux ». Même les plus consciencieux de ces dirigeants peuvent avoir une attitude résignée face au Tonneau des Danaïdes.

Ce peut être alors une limite qui renvoie à une autre résistance face à la diffusion de la performance globale, et qui consiste à dire que « *l'entreprise doit trouver seule les réponses sinon elle est en situation de faiblesse* ». (Elisabeth Laville 2004 : 43).

Or la concertation avec les parties prenantes est essentielle pour trouver des solutions. Ce qui n'est pas banal avec l'artisanat, c'est qu'une composante de ces parties prenantes est en fait constituée d'autres artisans, considérés comme des confrères moins que comme des concurrents.

Cette identité particulière est une force structurante pour tirer l'ensemble d'une profession vers le haut dans ses pratiques responsables.

Sur ce point crucial, il est encore une fois utile de dépasser les logiques créées pour les grandes entreprises. Les PME et TPE peuvent avoir intérêt à co-construire collectivement leur environnement. Et pour les TPE artisanales, la notion de terroir est un bon exemple de ce principe. « *Le terroir n'est pas seulement un espace dans lequel s'installent des entreprises mais un construit autour de ressources stratégiquement créées, valorisées et exploitées* » (Loup et Polge, 2004 : 3). Si chacune des entreprises du collectif qui contribue à l'existence de ce terroir profite des ressources stratégiques construites dans ce terroir, alors cela ne saurait expliquer le caractère distinctif des stratégies mises en œuvre par ces entreprises.

Les auteures nous invitent alors à changer de logique pour envisager le phénomène de co-construction d'un secteur par des entreprises qui se trouvent a priori en situation de rivalité comme un « entrepreneuriat collectif » (Guillotreau et Le Roy 2002). Cette représentation est particulièrement pertinente pour beaucoup de secteurs artisanaux dans lesquels les entreprises se voient d'abord comme des collègues avant de se considérer comme des concurrents, comme nous l'ont très souvent répété les membres du Club Dirigeants Rhône Alpes. Les entreprises contribuent ensemble à structurer un environnement socio-économique qui leur permet de promouvoir une méta-conception des conditions dans lesquelles elles souhaitent développer leur

métier.

L'intérêt de ces travaux est également de montrer qu'il est nécessaire de prendre en compte les deux sphères d'analyse. La première est la sphère économique qui justifie que la contribution de l'entreprise au collectif pour bénéficier de ressources qui lui permettent d'améliorer sa situation concurrentielle. Ces ressources pourraient sinon ne pas être accessibles pour des raisons de coût, de taille ou de pouvoir.

La seconde sphère renvoie à une dimension identitaire du collectif qui veut se protéger par exemple d'agressions concurrentielles jugées non légitimes. Dans ce cas, le collectif produit plus qu'une mutualisation. Si chaque entreprise défend dans les faits la vision partagée de ce que doit être l'offre artisanale, alors il devient plus facile pour toutes les autres de le faire.

- *La concrétisation d'une stratégie artisanale face à l'hyper-compétition .*

Le processus d'obtention d'un avantage compétitif par la TPE artisanale que nous avons évoqué est ainsi très différent de la conception traditionnelle. L'avantage ne se construit pas par l'opposition aux autres ou dans les limites du cercle restreint de l'entreprise. Il s'élabore à partir d'un processus collectif de co-construction. L'avantage compétitif s'obtient par un positionnement particulier mais dans le cadre qui a été construit collectivement. Partant de là, l'opportunisme du passager clandestin est d'autant moins pertinent que la contribution à « l'entrepreneuriat collectif » permet de construire des compétences qui sont indispensables à la découverte d'un avantage compétitif. Cette capacité à découvrir un avantage « à partir de » renvoie aux capacités dynamiques que doivent rechercher les entreprises pour maintenir durablement leur compétitivité (Teece, Pisano, Schuen, 1997). Ce faisant, elles contribuent également à faire évoluer ces compétences (Métais, 1997).

La diversité des positionnements vient alors des systèmes consacrés à leur mise en œuvre (Dosi, Teece et Winter, 1990). On dépasse la contradiction qui consiste à considérer que la création collective de ressources ou de compétences serait interdite car destructrice de différenciation.

Fondamentalement, le collectif ici engagé s'organise pour rejeter une dérive d'hyper-compétition au sens que donne à ce terme Richard d'Aveni (1995). L'hyper-compétition est un régime concurrentiel dans lequel les entreprises cherchent à déstabiliser leurs concurrents en rendant caduque les bases de leur avantage compétitif. Dans l'hyper-compétition, il y a bien une logique de sur-consommation de ressources, non pas pour profiter aux parties prenantes mais pour gagner individuellement. Ainsi, ce qui motive une innovation produit n'est pas la réponse à une attente forte des clients mais le fait que le « plus » motivera des consommateurs constamment sollicités à choisir ce produit. Le système concurrentiel est alors inflationniste et auto-centré, il est en quelque sorte spéculatif.

Les artisans sont bien confrontés à l'hyper-compétition, avec des offres rivales qui proposent constamment des innovations attractives pour des clients très sollicités. Le risque c'est que ces derniers voient dans l'offre de l'artisan celle d'un bon professionnel mais qui n'intègre pas assez de technologie.

Dans une démarche d'entrepreneuriat collectif, une entreprise ne peut avoir pour objectif de rendre obsolète l'avantage de ses concurrents puisqu'il fonde en partie sa propre compétitivité. Le système est alors, en nature cumulatif. Il tient même du « recyclage » dans la mesure où

l'entreprise réutilise sans cesse des actifs et des compétences dans des arrangements différents. Cette utilisation multiple des ressources et compétences a la propriété inverse des actifs naturels. Elle les renforce au lieu de les détruire.

Conclusion

Nous avons débuté notre réflexion en soulignant les fortes tensions auxquelles sont actuellement soumis les dirigeants d'entreprises artisanales en précisant les risques de dérives qui en découlent.

Au delà de ces tensions paradoxales, nous proposons qu'il existe une voie praticable entre une démarche visant la maîtrise et la conservation de valeurs propres au métier et celle qui recherche une performance économique optimisée. Pour cela, nous proposons de nous appuyer sur la diffusion d'une nouvelle logique de performance pour la petite entreprise artisanale en mobilisant notamment le concept de performance globale développé par le CJD.

Cette orientation n'a de sens cependant, que si cette notion de performance globale peut s'imposer de manière crédible comme une nouvelle norme de référence dans les relations entre les différentes parties prenantes. La question est alors de savoir quelles sont les conditions qui pourront rendre cela possible ?

Les artisans ne restent pas sans réagir face aux injonctions paradoxales dont il est question ici. Il nous est ainsi apparu que parmi les logiques conjonctives possibles, ils privilégiaient une démarche d'oscillation sans pourtant l'inscrire dans une logique globale, ce qui rend généralement cette démarche très inconfortable car culpabilisante.

Partant de ce constat, la voie qui semble la plus prometteuse est celle qui mobilise la « construction locale » notamment au travers du développement d'un entrepreneuriat collectif qui intègre les parties prenantes tout à la fois comme moyen et finalité pour développer une véritable performance globale. Cet entrepreneuriat collectif doit être un vecteur de structuration de l'environnement socio-économique en affirmant avec le poids du collectif les conditions dans lesquelles les entreprises souhaitent développer leur métier. Le risque de dilution de l'avantage compétitif est maîtrisé par le fait qu'il s'obtient par un positionnement particulier dans le cadre de ce qui a été construit collectivement. Le collectif capitalise sans nier la capacité dynamique de chacun à valoriser différemment les ressources et compétences ainsi partagées. Le processus est alors auto-entretenu en évitant les phénomènes d'hyper-compétition par sa nature cumulative. L'entreprise artisanale retrouve alors le sens du collectif tout en réhabilitant la valorisation des capacités individuelles.

Bibliographie

- Asquin A, La performance globale, perspective pour les PME de Rhône Alpes, Conférence Dialogue, IAE Lyon 3, mars 2005.
- Aveni (d') R, Hypercompétition, Vuibert, 1995, 380p.
- Avenier MJ., *L'élaboration des savoirs actionnables en PME légitimés dans une conception des sciences de gestion comme des sciences de l'artificiel*, in RIPME, vol 17, n°3-4, 2004. pp 13-42.

- Auvolat M ., *Les artisans en milieu rural, une force entravée*. in : Economie Rurale, n°238, 5 p. 1999.
- Centre des Jeunes Dirigeants, Guide de la performance globale, Editions d'Organisation, 2003.
- Chauveau A ., Humière (d') P ., Les pionniers de l'entreprise responsable, Actes du Forum d'Evian, Editions d'organisation, 2001.
- Chauveau A, Rosé J-J L'entreprise responsable, éditions d'organisation, 362p, 2003.
- Détrie Ph, L'entreprise durable, Dunod , 2005. 272 p
- Dosi G, Teece D, Winter S., *Les frontières des entreprises*, in Revue d'économie Industrielle, 1^{er} trim, 1990.
- Dubigeon O ., Mettre en pratique le développement durable : Quels processus pour l'entreprise responsable ? Village Mondial, 2002. 319p
- Faucheux S ., Nicolăi I *From sustainable development to corporate social responsibility : An application to European aluminium sector* in International Journal of sustainable development, vol6, 2002 pp 155-169
- Faucheux S ., Nicolăi I *Quels indicateurs pour la responsabilité sociales des entreprises ? Une application à l'industrie européenne de l'aluminium*, in Gérer et Comprendre, Annales des Mines, juin 2004 pp 42-54.
- Fourcade C, Polge M. *Les clubs des dirigeants : enjeux originalité de la démarche*, pp.19-25. in : Institut Supérieur des Métiers. Rencontre Nationale du Réseau Artisanat Université. Paris : ISM, col. Etudes et Recherches. 2004, 216 p.
- Froman, B ., Gey J-M ., Bonnifet F ., Mathieu S ., Management Intégré : 100 questions pour comprendre et agir, AFNOR, 2005 211p.
- Gélinier O ., Simon F-X ., Billard J-P ., Muller J-L Développement durable, Essai, Cegos, ESF Editeur, 2004, 157p.
- Guillaudeau P, Le Roy F Entreprendre avec ses concurrents : le cas du développement de la pêche au thon tropical française, XI conférence AIMS, juin, 2002.
- Humière (d') P., Le développement durable, le management de l'entreprise responsable, Collection Référence, Editions d'organisation, 2005, 384 p.
- Igalens J, *Comment évaluer les rapports de développement durable*, in Revue Française de Gestion, vol 30, n°152, sep-oct 2004, pp151-166.
- Josserand E ., Perret V ., *Logiques et enjeux des pratiques organisationnelles paradoxales*, in Management International, vol 5, n°1, 2000, pp 31-44
- Lauriol Jacques ., *Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine*, in Revue Française de Gestion, vol 30, n°152, , sep-oct 2004, pp137-150.
- Laville E ., L'entreprise verte, Village Mondial, 2^{ème} édition, 2004. 359 p.
- Loup Stéphanie Polge Marion *Quel(s) entrepreneuriat(s) pour quel développement durable ? Le cas du terroir*, in Actes du congrès de l'AIMS, 2003 22 p.
- Marchesnay M ., Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences. Essai de praxeologie, Editions ADREG, 2002, 158 p
- Marchesay M ., L'entreprise artisanale : modèle innovant du développement économique des territoires. Exposé introductif, Rencontres Nationales du Réseau Artisanat-Université, ISM, Collection Etudes et Recherches, 2004, pp 51-62.
- Martinet A.Ch, Reynaud E, *Entreprise durable, finance et stratégie* in Revue Française de Gestion, vol 30, n°152, , sep-oct 2004, pp121-136.
- Metais E., Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel, Thèse de doctorat de gestion, IAE Aix en Provence, décembre, 1997.
- Persais E ., *Les rapports sociétaux, enjeux et limites*, in Revue Française de Gestion, vol 30,

- n°152, sep-oct 2004, pp167-197.
- Pesqueux Y., Biefnot Y L'éthique des affaires, Editions d'organisation, 239p, 2002.
- Peteraf M *The cornerstones of competitive advantage : a resource based view* in Strategic Management Journal, col 14, 1993, pp 179-191.
- Pinto P., La performance durable, Renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent, Dunod, 2003, 152 p.
- Reynaud E, *Le développement durable*, introduction au dossier spécial Développement durable, pp117-119, Revue Française de Gestion, vol 30, n°152, sep-oct 2004.
- Romano J., La modernisation des PME, L'expert, le patron et le politique, PUF, 1995, 297 p.
- Teece D, Pisano G, Schuen A., *Dynamic capabilities and strategic management* in Strategic Management Journal, vol 18, august, 1997, pp 509-533.
- Torres O., Les PME, Domino Flammarion, 1999
- Torres O., *Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME*. In Actes du CIFPME, Lille, 2000. 18 p
- Weidemann-Goiran Th., Perrier F, Lépineux F., Développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur, Les cahiers de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises, Editions d'organisation, 2002, 295p.